

Plan estratégico 2019 - 2023 Hotel Cartagena Real

Zuly Hernández Mendoza

Sandra Suarez Torres

Fundación Universitaria Los Libertadores

Facultad de Administración de Empresas

Cartagena de Indias D. T. y C.

2018

Plan estratégico 2019 - 2023 Hotel Cartagena Real

Zuly Hernández Mendoza

Sandra Suarez Torres

Proyecto de grado para optar al título de administrador de empresas turísticas

Asesor de trabajo

Manuel Esteban Peralta Matos

Fundación Universitaria Los Libertadores

Facultad de Administración de Empresas

Cartagena de Indias D. T. y C.

2018

Nota de Aceptación

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Cartagena, Noviembre 2018

Las directivas de la Universidad Los Libertadores, los Jurados calificadores y el cuerpo de Docentes no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

Contenido

	Pág.
Introducción.....	11
1. Planteamiento del problema	13
1.2 Descripción del problema.....	13
1.3 Formulación del problema.....	15
3. Justificación	16
4. Objetivos.....	17
4.1. Objetivo general	17
4.2. Objetivos específicos.....	17
5. Marco referencial.....	18
5.1 Marco teórico.....	18
6. Marco legal	29
7. Marco conceptual	31
8. Diseño metodológico	33
8.1 Tipo de estudio	33
8.2 Método de investigación.....	33
8.3 Fuentes y técnicas para la recolección de la información	34
8.3.1 Fuentes Primarias	34

8.3.2 Fuentes Secundarias	34
8.4 Población y muestra	34
8.4.1 Población	34
8.4.2 Muestra	34
8.5 Cronograma	35
9. Resultados.....	36
9.2 Generalidades.....	36
9.3 Direccionamiento estratégico	37
9.3.1 Visión 2023	37
9.3.2 Misión.....	37
9.3.4 Políticas	38
9.4 Análisis DOFA	39
9.5 Análisis externo	40
9.5.1 Oportunidades.....	40
9.5.2 Amenazas	40
9.6 Análisis interno.....	42
9.6.1 Fortalezas.....	42
9.6.2 Debilidades	43
10. Análisis del nivel de competitividad del Hotel Cartagena Real a por medio del modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter.....	48

10.1 Formulación de las Cinco Fuerzas de Michael Porter	49
10.1.1 Barreras de entrada	49
10.1.2 Barreras de salida.....	49
10.1.3 Poder de negociación con los clientes	49
10.1.4 Poder de negociación de los proveedores.....	49
10.3 Le permitan al Hotel Cartagena Real la sostenibilidad en el mercado	58
11. Conclusiones.....	64
12. Recomendaciones	66
Anexos	68
Bibliografía.....	70

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Perfil de oportunidades y amenazas del Hotel Cartagena Real	41
Tabla 2. Perfil de Fortalezas y Debilidades del Hotel Cartagena Real	43
Tabla 3. Análisis DOFA	45
Tabla 4. Análisis de las cinco fuerzas de Michael Porte	51
Tabla 5. Plan de acción a corto y a largo plazo	54
Tabla 6. Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFE	58
Tabla 7. Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI.....	60

Lista de imágenes

	Pág.
Imagen 3. Cinco fuerzas de Michael Porter	50
Imagen 4. Factores Internos y Externos (MIME).....	61
Imagen 1. Panorámica del Hotel Cartagena Real	68
Imagen 2. Piscina del Hotel Cartagena Real	69

Agradecimientos

Le doy gracias al cuerpo de Docentes que estuvieron ayudándonos en el proceso del trabajo, también agradezco la atención brindada del docente **MANUEL ESTEBAN PERALTA MATOS**, Director del trabajo por su atención y paciencia y al **Hotel Cartagena Real** que brindó su ayuda e información.

SANDRA SUAREZ TORREZ

ZULY HERNANDEZ MENDOZA

Introducción

Cartagena se sitúa como un gran destino turístico nacional e internacional, el cual brinda diversos atractivos y paquetes turísticos a sus visitantes, ofreciendo experiencias e historias a quienes la visiten. Sin embargo, para poder prestar estos servicios debe contar con una infraestructura calificada, empresas certificadas y capacitadas que hagan de la estancia de los turistas la mejor y más cómoda vivencia en su estadía en la ciudad, dichas empresas las abarca el sector hotelero, que son los encargados de esta labor.

El Plan Estratégico 2019 - 2023 realizado para el Hotel Cartagena Real, se ha diseñado con el fin de contribuir a que esta empresa, con sede en la ciudad de Cartagena de Indias, enmarque sus proyecciones y deseos dentro de un documento estructurado, con un alcance de cinco años. De esta manera este documento constituirá un manual guía y base para los directivos en su proceso de toma de decisiones estratégicas.

La planificación estratégica constituye un sistema gerencial que despliega el énfasis para lograr los objetivos y estructurar que estrategias utilizar. Con la planificación estratégica se busca concentrarse en solo aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que refleja el entorno. También ayuda a impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro.

El diseño del plan estratégico para el Hotel Cartagena Real 2019 - 2023, se adelantó con dos propósitos, uno para los autores con el sentido de integrar teoría y práctica y otro para la organización, quien se ve en la necesidad de implementar un sistema de gestión de calidad para que COTELCO lo categorice como un hotel tres estrellas; el plan estratégico es un insumo requerido para el sistema de gestión de calidad y este es otro motivo por el cual se decidió adelantarlo. La gerencia del Hotel Cartagena Real colaboró en la información para el diseño del plan estratégico, para que lograra solventar en gran parte sus necesidades previamente planteadas, en tal contexto se planteó y desarrolló un proyecto llamado “Plan Estratégico del Hotel Cartagena Real de la ciudad de Cartagena de Indias”, el cual se realizó con los siguientes aspectos descritos en este documento.

La investigación se compone de una parte metodológica, en la cual se presenta el tema de investigación, descripción, formulación, objetivos, justificación, marco de referencia y aspectos metodológicos de la investigación, luego se presentan los elementos que conforman un plan estratégico, donde se realizó un direccionamiento y diagnóstico estratégico que permitió alinear la misión, visión, valores, análisis DOFA del hotel, así como las estrategias y plan de acción a seguir. En la investigación se encuestaron a 20 clientes para determinar la percepción del servicio que presta el hotel y se encontraron resultados positivos con relación al servicio prestado y por último se sacaron las conclusiones de la investigación y las recomendaciones pertinentes de la misma.

1. Planteamiento del problema

1.2 Descripción del problema

Cartagena de Indias, oficialmente Distrito Turístico y Cultural de Cartagena de Indias, abreviado Cartagena de Indias, D. T. y C., es una ciudad colombiana y capital del Departamento de Bolívar. Fue fundada el 1º de Junio de 1533 por Pedro de Heredia. Desde 1991 Cartagena es un Distrito Turístico y Cultural. La ciudad está localizada a orillas del mar Caribe (Lemaitre, 2016). A partir de su fundación en el siglo XVI y durante toda la época colonial española, Cartagena de Indias fue uno de los puertos más importantes de América. De esta época procede la mayor parte de su patrimonio artístico y cultural. Con el gran paso del tiempo, Cartagena ha desarrollado su zona urbana, conservando el centro histórico y convirtiéndose en uno de los puertos de mayor importancia en Colombia, el Caribe y el mundo, así como célebre destino turístico.

Cartagena de Indias es uno de los destinos turísticos más importantes de Colombia y América Latina. El turismo se convirtió en un factor potencial de la ciudad gracias a sus atractivos naturales y su rica historia, de manifiesto en la variedad de estilos arquitectónicos. En Cartagena se dan cita el barroco español, la arquitectura colonial española y el estilo neoclásico, entre otros. El hecho de ser considerada Patrimonio de la Humanidad por la Unesco la fortaleció como una potencia turística de la región. La ciudad ha tomado reconocimiento a partir de diferentes visitantes ilustres, como presidentes,

actores y diferentes celebridades del mundo. La ciudad posee dentro de sus principales destinos lugares históricos como el Castillo de San Felipe, el Palacio de la Inquisición, la Torre del Reloj, las murallas, las calles coloniales, y también bellezas naturales como las playas de La Boquilla, Bocagrande, Castillogrande, El Laguito y las cercanas Islas del Rosario y de Barú. Debido a su arquitectura, Cartagena ha sido sede de rodajes de diferentes telenovelas y películas (Corpotur, 2014).

En la ciudad hay una gran diversidad de industrias hoteleras de diferentes categorías, la hotelería genera un importante porcentaje de los ingresos que recibe la economía de la región y el país. Los ingresos totales de la hotelería en los tres primeros meses del año crecen 7,6%, el mejor registro para un trimestre calendario desde el año 2012. Frente a marzo del 2014, los ingresos de marzo aumentaron 5,5% lo que representa 2 puntos por debajo del registro de 2014 frente a 2013. Con marzo se completan 7 meses seguidos de mayores ingresos, lo que se aprecia en el dato de los últimos 12 meses a marzo de 2017 (SITCAR, 2017). El buen desempeño en ingresos coincide con un promedio de ocupación hotelera en el primer trimestre de 52%, levemente mejor que el 51% de un año atrás pero inferior al 55,7% promedio del último trimestre de 2014.

En la actualidad el Hotel Cartagena Real de lunes a jueves alcanza una cobertura del 100% de alojamiento, debido a los planes y convenios existentes con las empresas clientes, sin embargo, los fines de semana el hotel no cubre ni un 50% del alojamiento, porque hasta el momento su objetivo principal es capturar y cubrir a cabalidad las habitaciones del hotel con clientes empresariales, obteniendo así una rentabilidad que le permite mantener un margen de endeudamiento bajo; sin embargo esta utilidad no le permite excedentes para

inversiones que le ayuden en su crecimiento, por lo tanto es importante incrementar el nivel de ocupación los fines de semana.

Por lo anterior surge la opción de diseñar un Plan Estratégico 2019 - 2023 para el Hotel Cartagena Real, su direccionamiento estratégico, objetivos y coadyuvar a futuro la satisfacción plena de sus clientes y la sostenibilidad del mismo.

1.3 Formulación del problema

¿Cuáles son los aspectos a tener en cuenta en el diseño de un plan estratégico para el Hotel Cartagena Real de la ciudad de Cartagena, que le permita definir las acciones de la empresa en el largo plazo y cumplir con las exigencias de sus clientes y de COTELCO?

3. Justificación

Al realizar el plan estratégico para el Hotel Cartagena Real, se avanza en el diagnóstico estratégico que ayuda a identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que enfrenta el Hotel y analizar medidas preventivas y correctivas que permitan mejoras en el servicio prestado, así como adelantar la misión, visión, valores del mismo. Esta herramienta gerencial le proveerá al Hotel una visión y misión unificada entre todos sus colaboradores reflejadas al cliente externo, así mismo se puede concentrar en los aspectos más relevantes y que le agregan valor y desechar aquellos que no son propios del negocio y que le generan traumas y demoras en la prestación del servicio.

Para la realización del plan estratégico, es importante el aporte de la alta dirección del hotel, en lo que se refiere a la información para la construcción del diagnóstico estratégico, direccionamiento estratégico y análisis del entorno. También es necesario contar con la información de los clientes del hotel a quienes se les aplicará un instrumento de encuesta que permita identificar la percepción de estos con respecto a la prestación del servicio ofrecido por el Hotel Cartagena Real.

También es importante mencionar que la realización de esta investigación relaciona el interés de los investigadores en la temática que enmarca el desarrollar un plan estratégico para el Hotel Cartagena Real como insumo requerido por COTELCO.

4. Objetivos

4.1. Objetivo general

Diseñar un Plan Estratégico para el Hotel Cartagena Real teniendo en cuenta los aspectos externos e internos, el nivel de competitividad y las acciones estratégicas con el propósito de cumplir con las exigencias de COTELCO.

4.2. Objetivos específicos

- Conocer el contexto externo y el ambiente interno del Hotel Cartagena Real.
- Analizar el nivel de competitividad del Hotel Cartagena Real por medio del modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter.
- Proponer un Plan de Acción para la implementación del Plan Estratégico 2019 - 2023 del Hotel Cartagena real de la ciudad de Cartagena.

5. Marco referencial

5.1 Marco teórico

"La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización". A. Reyes Ponce.

"Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos, y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias" Burt K. Scanlan.

"Planear es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro, generalmente el proceso de planeación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cuál de ellas es la mejor" Robert N. Anthony.

Igor Ansoff (2000), gran teórico de la estrategia identifica la aparición de la planificación estratégica con la década de 1960 y la asocia con los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Para otros autores, la planificación estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultados natural de la evolución del concepto de Planificación: Taylor manifestaba que el papel esencial del "management" exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hacía esto, lo que originó un cambio

estructural hacia la multidivisional. La investigación y el desarrollo cobran mayor importancia; el lapso de tiempo entre la inversión de un bien y su introducción al mercado se reduce cada vez más y el ciclo de vida de los productos se acorta; la velocidad de los procesos causa una mayor competencia.

La planificación estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos), al "qué hacer" estrategias. Con la planificación estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. También es impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico.

Hay que tener en claro que cualquier plan estratégico, a medida que se va implementando, necesita de ciertos ajustes, por lo que debe estar sometido a revisiones constantes, fundamentalmente de manos del grupo que lo creó. La planeación es una herramienta que permite darle un horizonte a las empresas en el corto, mediano y largo plazo, se dice que “la planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la empresa hacia el futuro” (Serna, 2016).

Se consideran cuatro puntos de vista en la planeación estratégica:

Primero, la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para qué una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

Segundo, la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida. Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

Tercero, la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

Cuarto, un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

Un plan estratégico es el documento más importante que debe redactar la empresa. En él se explica hacia dónde se quiere ir y lo más importante cómo se llegará. Debe ser una herramienta creada por los directivos que utilizarán para esta tarea la información brindada por diferentes departamentos o áreas de la organización. Hay que tener en claro que el plan estratégico, a medida que se va implementando, necesita de ciertos ajustes, por lo que debe estar sometido a revisiones constantes, fundamentalmente de manos del grupo que lo creó (Levinson, 2005).

La planeación estratégica es una herramienta que permite darle un horizonte a las empresas en el corto, mediano y largo plazo, se dice que “la planeación estratégica es el

proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la empresa hacia el futuro”.

La planeación estratégica incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa debe alcanzar. La planeación estratégica es un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y hasta forzar modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias. La planeación estratégica es el componente intermedio del proceso de planeación, situado entre el pensamiento estratégico y la planeación táctica. La planeación estratégica trata con el porvenir de las decisiones actuales, observa la cadena de consecuencias de las causas y efectos durante un tiempo, relacionadas con una decisión real o intencionada que tomará la dirección. La planeación estratégica es identificar y llevar a la práctica los objetivos a largo plazo de la empresa. La planeación estratégica más que un mecanismo para elaborar planes, es un proceso que debe conducir a una manera de pensar estratégica, a la creación de un sistema gerencial inspirado en una cultura estratégica. Este es el objetivo verdadero de este proceso. De allí la importancia de la calidad y el compromiso del talento humano que participa en él (Serna, 2016).

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico, éste está integrado por los valores corporativos, la misión y la visión de la organización. El direccionamiento estratégico servirá de marco de referencia para el

análisis de la situación actual de la compañía tanto internamente como frente a su entorno. Es responder a las preguntas donde estábamos, donde estamos hoy.

Para ello, es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. El análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis FODA, el cual permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas. La planeación más que un mecanismo para elaborar planes, es un proceso que debe conducir a una manera de pensar estratégica, a la creación de un sistema gerencial inspirado en una cultura estratégica. Este es el objetivo verdadero de este proceso. De allí la importancia de la calidad y el compromiso del talento humano que participa en él. Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico, éste está integrado por los valores corporativos, la misión y la visión de la organización. El direccionamiento estratégico servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía tanto internamente como frente a su entorno. Es responder a las preguntas donde estábamos, donde estamos hoy (Serna, 2016).

Para ello, es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. El análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis FODA, el cual permitirá a la organización definir estrategias para

aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas.

Necesidades y beneficios de la Planificación:

- ✓ Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente.
- ✓ Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- ✓ Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinarias.
- ✓ Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- ✓ Constituye el puente con el proceso de planeación táctica a corto plazo
- ✓ Obliga a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva,
- ✓ Señala los objetivos centrales a modo que puedan contribuir a lograrlos (Serna, 2016).

Para realizar la planeación estratégica de una empresa se comienza por:

a. Comenzar por declarar la Misión. Toda empresa debe tener su enunciado de Misión, en el cual se describa qué es lo que hace la organización y quiénes son sus clientes. ¿Por qué existe la empresa? ¿En qué sector comercial se desenvuelve? ¿Qué produce, qué servicios ofrece? ¿Qué mercados atiende? ¿Qué es lo que requieren los clientes de la empresa y de sus directores o ejecutivos? ¿De qué manera logramos reducir la ansiedad, los riesgos, los costos y fracasos e incrementar el placer, la seguridad, la satisfacción, la rentabilidad y el éxito de los clientes? Tenga en cuenta que la declaración de la Misión de su empresa debe ser muy breve y simple, pero debe reflejar todos estos puntos tan importantes.

b. Formular la declaración de su Visión empresarial especificando qué quiere para el futuro. ¿Cómo quiere que sea considerada su empresa? ¿Qué sueños espera poder realizar? ¿Cómo quiere ser reconocido en el mercado? ¿Qué posición proyecta ocupar en su mercado? ¿Qué estándares de calidad piensa alcanzar?

c. Agregar a la declaración de la Visión empresarial sus valores y convicciones. Las aspiraciones proponen los resultados deseados; los valores y las convicciones establecen cómo hará la organización para alcanzarlos.

d. Llevar a cabo una evaluación de las políticas existentes en relación a su mercado potencial. ¿Cuáles son las principales tendencias (políticas, económicas, tecnológicas, religiosas, sociales, intelectuales, artísticas) que afectan a su negocio? ¿Qué tendencias representan una amenaza para su organización? ¿Cuáles de esas tendencias constituyen una oportunidad?

e. Desarrollar un análisis FODA de su empresa, en el que quede claro cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. ¿Qué es lo que la empresa hace excepcionalmente bien? ¿Qué es lo que no hace tan bien? ¿Cuáles son los puntos fuertes y las competencias particulares en las que se destaca? ¿Cuáles son, claramente, sus puntos débiles y sus falencias? ¿Cuenta con alguna ventaja competitiva especial en el mercado?

f. Definir los objetivos de su empresa en el corto plazo. Teniendo en cuenta los resultados de la evaluación externa e interna ¿cómo trabajará el próximo año? Piense en objetivos que den respuesta a la necesidad de cambio, que aprovechen las oportunidades externas y mejoren su organización.

g. Determinar los objetivos a largo plazo. ¿Qué debería hacer de aquí a tres años? ¿Y en cinco años? Una vez que tenga este punto y el anterior definidos en su totalidad haga un listado por orden de importancia para luego definir los planes de acción.

Por lo tanto, es necesario establecer estrategias en la planeación. La "estrategia" serán los cursos de acción que se implantan después de haber tomado en consideración contingencias imprevisibles respecto de las cuales se dispone de información fragmentada, y sobre todo la conducta de los demás. La estrategia tiene una dimensión en el tiempo. Unas decisiones son irreversibles, mientras otras cambian cuando se presenta la oportunidad o necesidad de que así sea.

Concluido el proceso de elaboración del plan estratégico queda por delante la importante tarea de gestionar la implementación del plan, aspecto que requiere el compromiso explícito de la alta gerencia y habilidades de liderazgo para movilizar a las personas y los recursos de la organización en función de los propósitos definidos. Siendo así, el proceso de planeación estratégica es continuo, la planeación estratégica precede y preside las funciones de dirección de la empresa.

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por Michael E. Porter en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial, las cuales se explican a continuación (Porter, 2016). Amenaza de entrada de nuevos competidores: el mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

La rivalidad entre los competidores: para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos. Poder de negociación de los proveedores: un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante (Porter, 2016).

Poder de negociación de los compradores: un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás (Serna, 2016).

Amenaza de ingreso de productos sustitutos: un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Para lograr implementar esta estrategia en las empresas, sin duda alguna, una de las claves más importantes consiste en lograr involucrar al recurso humano. Desde el gerente hasta el último empleado deben estar comprometidos y alineados con la empresa, y para ello se tendrá que dotar al personal de los recursos (tiempo) y herramientas (capacitación) para lograr la implementación deseada. Lo vital es transmitir a todos la visión, los valores y las estrategias de su empresa para que cada empleado sea capaz de comprender, para que está ocupando su puesto en la empresa y que resultados se espera que aporte para el logro de la estrategia, de este modo actuarán en forma proactiva y no reactiva.

6. Marco legal

Ley 1558, (2012), por la cual se modifica la ley 300, (1996) ley general de turismo, la ley 1101, (2006) y se dictan otras disposiciones. La norma impulsa una política pública eficiente y eficaz que potencialice al país como destino, y permita alcanzar la meta de convertirlo uno de los lugares favoritos para el descanso y negocios de millones de viajeros del mundo.

La presente Ley en el Artículo 1, tiene por objeto el fomento, el desarrollo, la promoción, la competitividad del sector y la regulación de la actividad turística, a través de los mecanismos necesarios para la creación, conservación, protección y aprovechamiento de los recursos y atractivos turísticos nacionales, resguardando el desarrollo sostenible y sustentable y la optimización de la ' calidad, estableciendo los mecanismos de participación y concertación de los sectores público y privado en la actividad (Congreso de la República, 2012).

La Ley de Turismo otorga también a este Ministerio la facultad de poder exigir a los prestadores de servicios turísticos, la constitución de garantías expedidas por empresas de seguros o por entidades financieras, el amparo para el cumplimiento de los servicios contratados por los turistas y las devoluciones de dinero a favor de los usuarios cuando haya lugar a ello.

La normatividad que rige a las mipymes de la industria Hotelera tiene que ver con el Decreto 863 de 2003 o Estatuto Tributario Colombiano, por la cual se establecen normas tributarias, aduaneras, fiscales y de control para estimular el crecimiento económico y saneamiento de las finanzas públicas.

- ✓ Impuesto a las ventas: Base Legal: Estatuto Tributario- Decreto 624 de 1989. ley No 488 del 24/12/98. La Tarifa general es del 16%.
- ✓ Impuesto de renta 35% (Artículo 469 del Estatuto Tributario)
- ✓ Sobre tasa en renta 3.5% (Artículo 469 del Estatuto Tributario)
- ✓ Ley 100 de 1993 afiliación y aportes de empleados en EPS, ARP, Pensión, Cesantías, Parafiscales, SENA, ICBF y Cajas de Compensación.
- ✓ Decreto 3075 sobre buenas prácticas de manufactura en lo referente a los servicios de restaurante y preparación de alimentos (Congreso de la República, 2017).

7. Marco conceptual

Amenazas: eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

Debilidades: actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

Direccionamiento Estratégico: es la unidad que integra y alinea los principios corporativos, los valores, la misión y la visión de la empresa.

Estrategias: plan o curso de acción para alcanzar los objetivos de la organización y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.

Fortalezas: actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.

Misión: es la función de una organización, su propósito, a quien va dirigida (clientes) y los recursos con que cuenta para lograrlo.

Objetivos: resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa.

Oportunidades: eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna adecuada.

Planeación: Se puede definir a la planeación como: "La determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro"

Planeación Estratégica: la planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Planes de Acción: son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoreo, seguimiento y evaluación.

Políticas: una guía que establece parámetros para tomar decisiones.

Principios Corporativos: son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización

Proceso: Un proceso es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico. Los procesos son mecanismos de comportamiento que diseñan los hombres para mejorar la productividad de algo, para establecer un orden o eliminar algún tipo de problema.

Ventaja Competitiva: excedente de recurso que nos ubica por encima de la competencia.

Visión: es una representación futura de la empresa, generalmente ideal por los cuales la organización trabaja para su logro.

8. Diseño metodológico

8.1 Tipo de estudio

Para adelantar el diseño de un plan estratégico para el Hotel Cartagena Real para la ciudad de Cartagena, se agotarán los elementos de una investigación descriptiva como lo son la identificación de las características que conforman el análisis externo e interno y su interrelación (Méndez, 2014).

8.2 Método de investigación

Se utilizará la observación estructurada para identificar rasgos y características con base en propósitos definidos con anterioridad, que permitan la caracterización del proceso de planeación del Hotel Cartagena Real y el método utilizado fue el deductivo, como plantea Méndez, (2014), este va de lo general a lo particular, en este caso de la teoría de la planeación a la forma que se realiza en el Hotel Cartagena Real.

8.3 Fuentes y técnicas para la recolección de la información

8.3.1 Fuentes Primarias. En cuanto a las fuentes de información primarias se agotará por medio de observación a la infraestructura e instalaciones del Hotel Cartagena Real y la aplicación de encuestas al personal vinculado al Hotel.

8.3.2 Fuentes Secundarias. Las fuentes de información secundarias se obtendrán de documentos del Hotel Cartagena Real y estudios realizados en el sector hotelero, internet, libros, revistas, artículos científicos, paginas especializadas, Sitcar, entre otros.

8.4 Población y muestra

8.4.1 Población. La población estuvo conformada por cincuenta y seis (56) empleados del Hotel Cartagena Real.

8.4.2 Muestra. Para calcular la muestra se utilizó la formula para poblaciones finitas y esta se conoce, la cual al aplicarse se obtuvo:

Dado que:

Z= Variables estandarizada	Z= 1.96
P= Probabilidad de éxito	P= 0.50
Q= Probabilidad de fracaso	Q= 0.50
E = Porcentajes de error	E= 0.05

$$Z^2 P Q N$$

$$n = 18$$

$$e^2 (N-1) + Z^2 P Q$$

8.5 Cronograma

No.	Actividades	Meses					
		sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	ene-19	feb-19
1	Planeación del trabajo						
2	Revisión bibliográfica						
3	Entrega Primer borrador						
4	Realización de ajustes						
5	Entrega del segundo informe						
6	Realización de ajustes						
7	Transcripción del informe final						
8	Entrega final						

9. Resultados

9.1 Conocimiento del contexto externo y el ambiente interno del Hotel Cartagena Real

9.2 Generalidades

El Hotel Cartagena Real, tiene 43 años de prestar servicios en la ciudad de Cartagena, tiempo en el cual ha logrado un prestigio por la calidad de su servicio y por pensar en la necesidad de atender a sus huéspedes en forma exclusiva y con un enfoque altamente ejecutivo que marca la diferencia frente a la hotelería convencional de la ciudad de Cartagena de indias.

El Hotel Cartagena Real, está ubicado estratégicamente en la Avenida el Malecón (la avenida de la Playa) en Bocagrande, frente al mar, está cerca de lugares de interés como Puerta del Reloj, Castillo de San Felipe de Barajas y Iglesia Convento San Pedro Claver. Fuerte Pastelillo y Club de pesca de Cartagena también están a poca distancia. El hotel ofrece piscina al aire libre, restaurante, sala de recepciones, ascensor, check-in y check-out

rápido. Cuenta con conexión WIFI gratuita en el vestíbulo, caja fuerte y traslado al aeropuerto, cuenta con 70 habitaciones. Hay habitaciones sencillas, dobles, triples hasta cuádruples y quíntuples, permitiendo un ambiente familiar y especial para grupos por la distribución y amplitud de las mismas, algunas están dotadas con dos baños, y con balcones que tienen vista al mar y a la ciudad amurallada. Todas están equipadas con aire acondicionado. El Hotel Cartagena Real tiene dos ascensores, restaurante-bar de comida típica colombiana, piscina ubicada frente a la playa para que disfrutes de una agradable vista del mar desde el hotel, además cuenta con un salón de reuniones con capacidad para 30 personas en auditorio, con las ayudas audiovisuales que tu evento requiera.

9.3 Direccionamiento estratégico

9.3.1 Visión 2023. Nos vemos en el futuro como un Hotel tres estrellas reconocido a nivel regional y nacional por ofrecer un excelente servicio a precios asequibles.

9.3.2 Misión. El Hotel Cartagena Real es una organización privada, dedicada a la prestación de servicios de alojamiento, restaurante, mini bar, piscina, salón de eventos, entre otros, a personas de negocios y turistas, para lo cual cuenta con instalaciones modernas, un personal idóneo y comprometido a ofrecer una total satisfacción de nuestros clientes.

9.3.3 Valores.

9.3.3.1 Responsabilidad. En el Hotel Cartagena Real, la responsabilidad se percibe como el grado de acción que conduzca a generar valor agregado con el mínimo impacto sobre las personas: clientes externos y clientes internos.

9.3.3.2 Respeto. Las actividades diarias del Hotel Cartagena Real estarán inspiradas por el respeto con el ser humano, sus principios, valores, creencias, y condiciones.

9.3.3.3 Honestidad. El comportamiento de los colaboradores del Hotel Cartagena Real estará enmarcado en toda circunstancia en el cumplimiento de normas, del respeto y de la ética de su trabajo.

9.3.3.4 Actitud De Servicio Al Cliente. El Hotel Cartagena Real, se compromete con sus clientes en la anticipación de sus necesidades y expectativas, ofreciendo servicios de máxima calidad.

9.3.3.5 Trabajo En Equipo. El personal del Hotel Cartagena Real reconoce el mayor resultado de apoyarse y ayudarse mutuamente para prestar un excelente servicio a sus clientes.

9.3.4 Políticas

- ✓ En el Hotel Cartagena Real la calidad será tomada en cuenta en todos los servicios ofrecidos por el hotel.
- ✓ El Hotel Cartagena Real Resaltará la labor de cada uno de sus empleados que son los pilares fundamentales de la organización.

- ✓ El Hotel Cartagena Real tendrá en cuenta la motivación constante (incentivos, capacitación, buen ambiente laboral) al equipo de trabajo para que estos se sientan satisfechos en el desempeño de sus labores y presten un excelente servicio al cliente.
- ✓ El Hotel Cartagena Real buscará eficiencia y eficacia en la prestación de sus servicios a los clientes.
- ✓ El hotel Cartagena Real se preocupa no solo por la identificación de problemas si no principalmente es la solución de los mismos.

9.4 Análisis DOFA

El análisis DOFA es una herramienta de diagnóstico y análisis para la generación creativa de posibles estrategias a partir de la identificación de los factores internos y externos de la organización, dada su actual situación y contexto. Se identifican las áreas y actividades que tienen el mayor potencial para un mayor desarrollo y mejora y que permiten minimizar los impactos negativos del contexto. El nombre es un acrónimo de las iniciales de los factores analizados: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. En primer lugar se identifican los cuatro componentes de la matriz, divididos en los aspectos internos que corresponden a las fortalezas y las debilidades, y los aspectos externos o del contexto en el que se desenvuelve la organización que corresponden a las oportunidades y las amenazas.

Para realizar el análisis DOFA se presenta un diagnostico externo donde se presentan las oportunidades y amenazas que tiene el Hotel Cartagena Real, así mismo se

realiza un diagnostico interno del Hotel, describiendo cuáles son sus fortalezas y debilidades.

El análisis FODA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas fortalezas y debilidades de la empresa, este análisis permitirá formular estrategias para aprovechar sus fortalezas y prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

9.5 Análisis externo

9.5.1 Oportunidades

- ✓ Condiciones del sector para ganar nuevos clientes en lo que se refiere a una ciudad turística de fácil acceso llegada por tierra, mar y aire.
- ✓ Política de seguridad democrática del actual gobierno.
- ✓ Mejoramiento de las condiciones de infraestructura de Cartagena
- ✓ Renacer de Bocagrande como área turística de la ciudad.
- ✓ Preferencia por la ciudad para la realización de congresos y eventos nacionales e internacionales.
- ✓ Bajas tasas de interés en créditos financieros.

9.5.2 Amenazas

- ✓ Los Hoteles de Cadena que ofrecen los mismos servicios.

- ✓ La construcción de nuevos hoteles con los mismos servicios y a precios razonables.
- ✓ Apartamentos en arriendo por días.
- ✓ Otros destinos turísticos atractivos a menores precios.
- ✓ Falta de atención al turista y empresarios que visitan la ciudad
- ✓ Política incipiente de desarrollo y apoyo al sector turístico.

A continuación, se presenta el perfil de las oportunidades y amenazas

Tabla 1. Perfil de oportunidades y amenazas del Hotel Cartagena Real

Calificación	Oportunidad			Amenazas			Impacto		
Factores Externos									

<ul style="list-style-type: none"> - Condiciones del sector para ganar nuevos clientes en lo que se refiere a una ciudad turística de fácil acceso llegada por tierra, mar y aire. - Política de seguridad democrática del actual gobierno. - Mejoramiento de las condiciones de infraestructura de Cartagena - Preferencia por la ciudad para la realización de congresos y eventos nacionales e internacionales. - Bajas tasas de interés en créditos financieros. - Los Hoteles de Cadena que ofrecen los mismos servicios. - La construcción de nuevos hoteles con los mismos servicios y a precios razonables. - Apartamentos en arriendo por días. - Otros destinos turísticos atractivos a menores precios. - Política de desarrollo y apoyo al sector turístico. 									
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

9.6 Análisis interno

9.6.1 Fortalezas

- ✓ Excelente prestación de servicios a precios razonables.
- ✓ Atención y servicio personalizado.
- ✓ Margen de utilidad que les permite realizar inversiones.
- ✓ Fidelidad de los clientes.
- ✓ Infraestructura adecuada y agradable para ofrecer un buen servicio.
- ✓ Motivación y compromiso por parte de los colaboradores.

9.6.2 Debilidades

- ✓ Falta de una planeación estratégica. Trabaja empíricamente no tiene un norte definido.
- ✓ No contar con un parqueadero amplio para los vehículos.
- ✓ La demanda es mayor que su capacidad de alojamiento
- ✓ Falta de un Bussiness Center, bien acondicionado y dotado.
- ✓ No hay Depto. de Recursos Humanos.
- ✓ No contar con un centro o salón de Internet en el hotel
- ✓ No existen programas de control de salud ocupacional.

Tabla 2. Perfil de Fortalezas y Debilidades del Hotel Cartagena Real

Calificación	Fortalezas	Debilidades	Impacto
--------------	------------	-------------	---------

MATRIZ DOFA

Tabla 3. Análisis DOFA

<div>Factores internos</div> <div>Factores externos</div>	Fortalezas	Debilidades
	1. Excelente prestación de servicios a precios razonables.	1. Falta de una planeación estratégica. Trabaja empíricamente no tiene un norte definido.
	2. Atención y servicio personalizado.	2. No contar con un parqueadero amplio para los vehículos.
	3. Margen de utilidad que les permite realizar inversiones.	3. La demanda es mayor que su capacidad de alojamiento
	4. Fidelidad o lealtad de los clientes.	4. Falta de un Bussiness Center, bien acondicionado y dotado.
	5. Infraestructura adecuada y agradable para ofrecer un buen servicio.	5. No contar con un centro o salón de Internet en el hotel
	6. Motivación y compromiso por parte de los colaboradores.	6. No existen programas de control (Salud ocupacional, evaluación de desempeño, ausentismo, etc.).
		7. No certificación de ISO 18000.
Oportunidades	Estrategias F.O.	Estrategias D.O
1. Condiciones del sector para ganar nuevos clientes en lo que se refiere a una ciudad turística de fácil acceso llegada por tierra, mar y aire.	1. Incrementar la participación en el mercado de Cartagena, por medio de un trabajo comercial y publicitario.	1. Definir procedimientos, funciones, misión, visión, valores, entre otros, para realizar plan estratégico que direcciona el norte del negocio

2. Política de seguridad democrática del actual gobierno	2. promover alianza con empresas de transporte terrestre para ofertar los servicios del hotel.	2. Ampliar el parqueadero del hotel o hacer alianzas con parqueaderos cercanos para brindar un servicio integral a los clientes.
3. Mejoramiento de las condiciones de infraestructura de Cartagena	3. Aprovechar las condiciones presentadas por la ciudad por medio de un trabajo comercial y publicitario.	3. Realizar Inversión para la ampliación de la infraestructura del hotel con el propósito de suplir la demanda existente.
4. Renacer de Bocagrande como área turística de la ciudad.	4. Implementar capacitaciones integrales a todos los trabajadores para que estos tengan una formación polifuncional y sigan ofreciendo un excelente servicio al cliente.	4. Organizar el montaje de un espacio o salón de Internet que permita que los clientes estén comunicados e informados por este medio.

5. Preferencia por la ciudad para la realización de congresos y eventos nacionales e internacionales	5. Realizar un trabajo comercial y publicitario que permita ofertar los servicios prestados por el hotel.	6. Certificación de calidad bajo la norma ISO 9001, buscando una mejora continua y creando una cultura de calidad
6. Bajas tasas de interés en créditos financieros.	6. Hacer préstamos financieros que permitan ampliar la gama de servicio ofrecidos por el hotel, para que este sea más integral en la prestación de sus servicios.	
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
1. Los Hoteles de Cadena que ofrecen los mismos servicios.	1. Diseñar un programa de servicio al cliente, midiendo su nivel de satisfacción, para mantener su lealtad	1. Diseño de un plan estratégico que permita el direccionamiento de la empresa
2. La construcción de nuevos hoteles con los mismos servicios y a precios razonables.	2. Invertir en infraestructura para aprovechar su ubicación e instalaciones actuales.	2. Construir y ampliar las habitaciones y parqueadero, para poder captar a los clientes y poder mantener a los clientes reales y potenciales.

3. Apartamentos en arriendo por días.	3. Crear un programa de sensibilización orientada en la socialización de las fortalezas que tiene el hotel a si seguir prestando un excelente servicio.	3. Realizar un trabajo comercial que permita ofrecer lo servicios prestados por el hotel, donde se brinda comodidad, servicios integrales, entre otros.
4. Otros destinos turísticos atractivos a menores precios.	4. Realizar campañas de promoción del hotel para atraer nuevos clientes.	4. Realizar alianzas con lo clientes reales en la oferta de los servicios que presta el hotel.

10. Análisis del nivel de competitividad del Hotel Cartagena Real a por medio del modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter

El **análisis de las cinco fuerzas de Porter** es un modelo estratégico elaborado por el futbolista y profesor **Michael Porter** de la **Escuela de Negocios Harvard**, en el año 1979. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, para poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y, por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

Porter se refería a estas fuerzas como del micro entorno, para contrastarlas con fuerzas que afectan el entorno en una escala mayor a la industria, el macro entorno. Estas cinco fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad.

Las cinco fuerzas de Porter incluyen tres fuerzas de competencia horizontal: Amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores, y también comprende 2 fuerzas de competencia vertical: El poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes.

10.1 Formulación de las Cinco Fuerzas de Michael Porter

10.1.1 Barreras de entrada. Este sector es un poco complejo debido a que se requiere de grandes niveles de inversión, es por ello que se identifica como una barrera alta, se debe tener conocimiento de cómo es el negocio y como se va a posicionar con los servicios que ofrece.

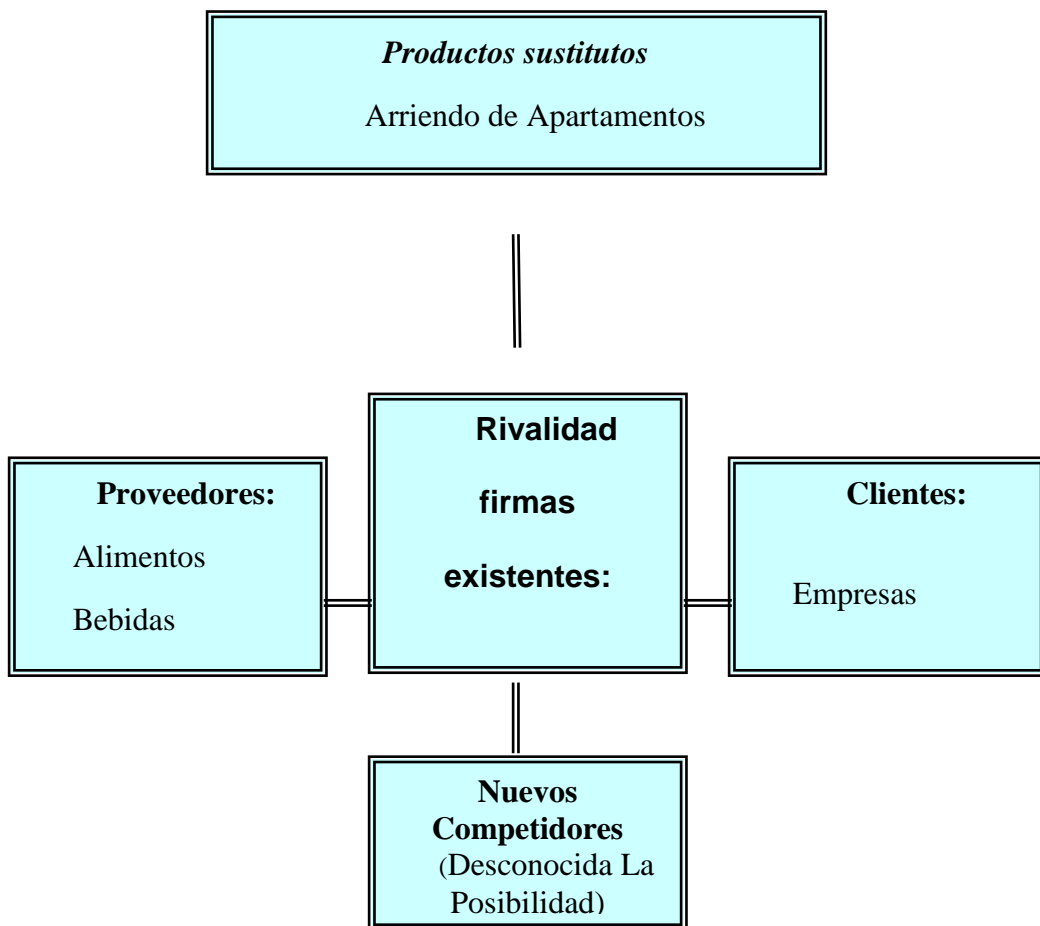
10.1.2 Barreras de salida. Debido al involucramiento de dinero que representa la participación y permanencia en el sector ocasiona dificultad al momento de querer abortar este negocio, se debe tener en cuenta todos los compromisos adquiridos a nivel de talento humano, recursos financieros, tecnológicos, mercadológicos, y demás factores que no serían de fácil disolución por tanto se considera que es complicado abandonar el negocio cuando se ha pertenecido

10.1.3 Poder de negociación con los clientes. El poder de negociación con los clientes es medio, debido a que en la ciudad existen otros Hoteles que pueden ser de preferencia de los clientes empresariales y turistas, con los mismos servicios que ofrece el Hotel Cartagena Real.

10.1.4 Poder de negociación de los proveedores. El poder de negociación de los proveedores es considerado como medio, porque existen diferentes empresas que pueden proveer los

insumos requeridos para operar en el hotel, el poder de negociación se considera alto para los proveedores de servicios públicos debido a que son los únicos que prestan este servicio.

Imagen 1. Cinco fuerzas de Michael Porter



Fuente. Las autoras

En la siguiente tabla se resume el análisis de las cinco fuerzas de Porter, así:

Tabla 4. Análisis de las cinco fuerzas de Michael Porte

Calificación factor	Bajo	M.B	Medio	M. Alto	Alto
Barreras entrada	1	2	3	4	5
Capital					X
Legales				X	
Políticas		X			
Tecnológicas			X		
Know how					X
Posicionamiento en el mercado				X	
Barreras de salida					
Inversión De Capital					X
Legales					X
Políticas			X		
Tecnológicas			X		
Otros			X		
Poder de negociación de los Clientes					
Empresas			X		
Turistas			X		
Poder de Negociación de Proveedores.					
Proveedores de alimentos			X		
Bebidas			X		
Aseo			X		
Servicios públicos					X

10.2 Proponer un plan de acción para la implementación del plan estratégico 2019 - 2023 del Hotel Cartagena Real de la ciudad de Cartagena.

El Plan de Acción es una herramienta de planificación empleada para la gestión y control de tareas o proyectos. Como tal, funciona como una hoja de ruta que establece la manera en que se organizará, orientará e implementará el conjunto de tareas necesarias para la consecución de objetivos y metas.

La finalidad del plan de acción, a partir de un marco de correcta planificación, es optimizar la gestión de proyectos, economizando tiempo y esfuerzo, y mejorando el rendimiento, para la consecución de los objetivos planteados.

Para la implementación del Plan Estratégico 2019-2023, el logro de los objetivos a corto y a largo plazo se requiere identificar y asegurar las actividades que lo posibiliten, este incluye el objetivo con sus estrategias, actividades, tiempo, responsables, recursos y resultados esperados.

Los **planes de acción** son muy útiles a la hora de coordinar y comprometer a un conjunto de personas, organizaciones o, incluso, naciones, a involucrarse y trabajar juntas con la finalidad de conseguir determinadas metas.

Como tal, el plan de acción es adaptable a las más diversas áreas de gestión de proyectos: educativa, comunitaria, empresarial, organizacional, administrativa, comercial, de mercadeo o marketing, etc.

A continuación se presenta el Plan de Acción a corto plazo

A continuación se presenta el Plan de Acción a largo plazo

A corto plazo

1. Posicionar y mantener la capacidad instalada del Hotel Cartagena Real, en el presente año 2018 y el próximo 2007.

2. Incrementar en un 20% la ocupación hotelera los fines de semana, al pasar de un 50% a un 70% en el presente año 2018.

3. Reducir costos en un 10% en el año 2018 mediante la estrategia de renegociación de precios con proveedores.

4. Capacitar al personal en la prestación de servicios empresariales con el fin de mantener la base de clientes actuales, logrando su fidelidad y preferencia en el año. Actividad realizada en al año 2018 – 2019.

5. Capacitar al personal en la prestación de servicios turísticos, con el fin de satisfacer sus necesidades y asegurar que vuelvan en próximas ocasiones. Actividad realizada en al año 2018-2019.

6. Incrementar el nivel de satisfacción y lealtad del cliente por medio de un programa de servicio al cliente que permita identificar necesidades y medir niveles de satisfacción. Actividad realizada año 2018 – 2019.

A largo plazo

1. Implementar un plan estratégico 2007-2012 para el Hotel Cartagena Real de la ciudad de Cartagena, con la participación de todos los colaboradores del hotel, que permita el direccionamiento estratégico del negocio.

2. Invertir en desarrollo de infraestructura, para generar el espacio y ubicación de los vehículos, la realización o ampliación del Bussiness Center con toda su dotación correspondiente incluyendo el servicio de Internet, equipos de sistemas para satisfacer las necesidades de los clientes corporativos. Actividad realizada año 2007-2010.

3. Incrementar en un 90% la participación de los clientes turistas en los próximos tres años, un 30% por cada año.

Tabla 5. Plan de acción a corto y a largo plazo

Objetivo a corto plazo	Estrategia	Actividades	Responsable	Presupuesto	Tiempo	Resultado esperado
1. Posicionar y mantener la capacidad instalada del Hotel Cartagena Real, en el presente año 2018 y el próximo 2007.	Realizar un trabajo comercial y publicitario.	Enviar portafolio de servicios del hotel a clientes reales y potenciales Realizar alianzas estratégicas con transportadoras	Jefe de Mercadeo	\$6.000.000	12 meses	100% posicionamiento y mantenimiento de la capacidad instalada del hotel.
2. Incrementar en un 20% la ocupación hotelera los fines de semana, al pasar de un 50% a un 70% en el presente año 2018.	Ofrecer paquetes turísticos en alianzas con aerolíneas, transportadoras, empresas a precios asequibles.	Ofertar los servicios del hotel por medio de publicidad televisiva, radial, prensa, entre otros.	Jefe de mercadeo	\$3.500.000	12 meses	100% ventas de los servicios ofrecidos por el hotel en el año 2007.
3. Reducir costos en un 10% en el año 2018 mediante la estrategia de renegociación de precios con proveedores.	Mediante la estrategia de renegociación de precios con proveedores.	Compras por volúmenes mayores Pagos anticipados (descuentos financieros)	Gerente	\$3.000.000	12 meses	100% reducción de costos
4. Capacitar al personal en la	Capacitación del personal para	Cursos administrativos,	Gerente	\$1.500.000	12 meses	100% de las capacitaciones. Una

prestación de servicios empresariales con el fin de mantener la base de clientes actuales, logrando su fidelidad y preferencia en el año. Actividad realizada en al año 2018 – 2019.	obtener mejores resultados en la prestación de los servicios ofrecidos por el hotel.	trabajo en equipo, Tendencias del servicio al cliente, motivación, entre otros.				capacitación semestral en temas mencionados año 2018
5. Capacitar al personal en la prestación de servicios turísticos, con el fin de satisfacer sus necesidades y asegurar que vuelvan en próximas ocasiones. Actividad realizada en al año 2018-2019.	Capacitación del personal para obtener mejores resultados en la prestación de los servicios ofrecidos por el hotel	Cursos administrativos, trabajo en equipo, Tendencias del servicio al cliente, motivación, entre otros.	Gerente	\$1.500.000	12 meses	100% de las capacitaciones. Una capacitación semestral en temas mencionados año 2018.
6. Incrementar el nivel de satisfacción y lealtad del cliente por medio de un programa de servicio al cliente que permita identificar	Crear un programa de servicio al cliente que permita identificar necesidades y medir niveles de satisfacción	Encuestas aleatorias a clientes empresariales y turistas Análisis de la información	Jefe de mercadeo	\$6.000.000	12 meses	Creación de un programa de servicio al cliente que permita medir sus niveles de satisfacción.

necesidades y medir niveles de satisfacción. Actividad realizada año 2018 – 2019.		recolectada Elaboración plan de acción				
Objetivo a largo plazo	Estrategia	Actividades	Responsable	Presupuesto	Tiempo	Resultado esperado
1. Implementar un plan estratégico 2007-2012 para el Hotel Cartagena Real de la ciudad de Cartagena, con la participación de todos los colaboradores del hotel, que permita el direccionamiento estratégico del negocio.	Trabajo participativo liderado por la gerencia	- Conformar equipo de Planificación de la empresa - Declarar la misión, visión, evaluación de políticas. -Realizar análisis FODA -Definir objetivos a corto y largo plazo.	Gerente	\$1.500.000	36 meses	Implementación y cumplimiento al 100% del plan estratégico
2. Invertir en desarrollo de infraestructura, para generar el espacio y ubicación de los vehículos, la realización o ampliación del	Recurrir a préstamos financieros o inversión por parte de los accionistas, que permitan ampliar la gama de servicio ofrecidos	Construir un parqueadero o realizar alianzas con parqueadero cerca del hotel. Acondicionar el Bussiness Center	Gerente	\$60.000.000	36 meses	Hotel con servicios íntegros para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Bussiness Center con toda su dotación correspondiente incluyendo el servicio de Internet, equipos de sistemas para satisfacer las necesidades de los clientes corporativos. Actividad realizada año 2007-2010.	por el hotel, para que este sea más integral en la prestación de sus servicios.	para prestar un mejor servicio. Acondicionar un espacio o salón para ofrecer servicios de Internet a los clientes empresariales y turistas.				
3. Incrementar en un 90% la participación de los clientes turistas en los próximos tres años, un 30% por cada año.	Trabajo comercial y publicitario.	Ofertar los servicios del hotel por medio de publicidad televisiva, radial, prensa, entre otros.	Jefe de mercadeo	\$10.000.000	36 meses	100% ventas año 2010
4. Implementar un sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9000/2000 en el año 2008.	Contrato de Outsourcing para implementación del sistema	<ul style="list-style-type: none"> - Curso de planeación estratégica - Indicadores de gestión - Formación de auditores internos - Elaboración del manual de procedimientos y manual de calidad. 	Gerente	\$15.000.000	36 meses	Implementación y certificación del sistema de gestión de calidad

Fuente. Universidad Nacional de Colombia (Santafé de Bogotá D.C.)

10.3 Le permitan al Hotel Cartagena Real la sostenibilidad en el mercado

Análisis y evaluación del hotel Cartagena Real de la ciudad de Cartagena, por medio de la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) y matriz de evaluación de factores internos – MEFI.

Se califica Amenaza Importante: 1; una Amenaza Menor: 2; Una Oportunidad Menor: 3; y una Oportunidad Clave: 4

Matriz de Evaluación de los Factores Externos MEFE

Tabla 6. Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFE

Factores externos	Calificación	Ponderación	Resultado ponderado
- Condiciones del sector para ganar nuevos clientes en lo que se refiere a una ciudad turística de fácil acceso llegada por tierra, mar y aire.	4	0.15	0.60
- Política de seguridad democrática del actual gobierno.	4	0.12	0.48
- Mejoramiento de las condiciones de infraestructura de Cartagena	3	0.10	0.30
- Renacer de Bocagrande como área turística de la ciudad.	4	0.05	0.20
- Preferencia por la ciudad para la realización de congresos y eventos nacionales e	4	0.19	0.76

internacionales.	3	0.05	0.15
- Bajas tasas de interés en créditos financieros.	1	0.08	0.08
- Los Hoteles de Cadena que ofrecen los mismos servicios.	2	0.03	0.06
- La construcción de nuevos hoteles con los mismos servicios y a precios razonables.	1	0.10	0.10
- Apartamentos en arriendo por días.	2	0.08	0.16
- Otros destinos turísticos atractivos a menores precios.	2	0.05	0.10
- Política incipiente de desarrollo y apoyo al sector turístico.			
Total ponderado			2.99

Fuente. Hotel Cartagena Real

Matriz de evaluación de factores internos – MEFI

Califique: Debilidad Importante: 1; Una Debilidad Menor: 2; Una Fortaleza Menor:

3; y una Fortaleza clave: 4

Tabla 7. Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI

Factores internos	Calificación	Ponderación	Resultado ponderado
- Excelente prestación de servicios a precios razonables.	4	0.15	0.6
- Atención y servicio personalizado.	4	0.15	0.6
- Margen de utilidad que les permite realizar inversiones.	3	0.08	0.24
- Fidelidad o lealtad de los clientes.	4	0.10	0.40
- Infraestructura adecuada y agradable para ofrecer un buen servicio.	3	0.08	0.24
- Motivación y compromiso por parte de los colaboradores.	4	0.08	0.32
- Falta de una planeación estratégica. Trabaja empíricamente no tiene un norte definido.	1	0.07	0.07
- No contar con un parqueadero amplio para los vehículos.	2	0.04	0.08
- La demanda es mayor que su capacidad de alojamiento	2	0.05	0.10
- Falta de un Bussiness Center, bien acondicionado y dotado.	1	0.08	0.08
- Falta de un Bussiness Center, bien acondicionado y dotado.	1	0.07	0.07
- No contar con un centro o salón de Internet en el hotel	1	0.05	0.05
- No existen programas de control (Salud ocupacional, evaluación de desempeño, ausentismo, etc.).			

Total			1,77
--------------	--	--	-------------

Fuente. Hotel Cartagena Real

Matriz interna y matriz externa (MIME)

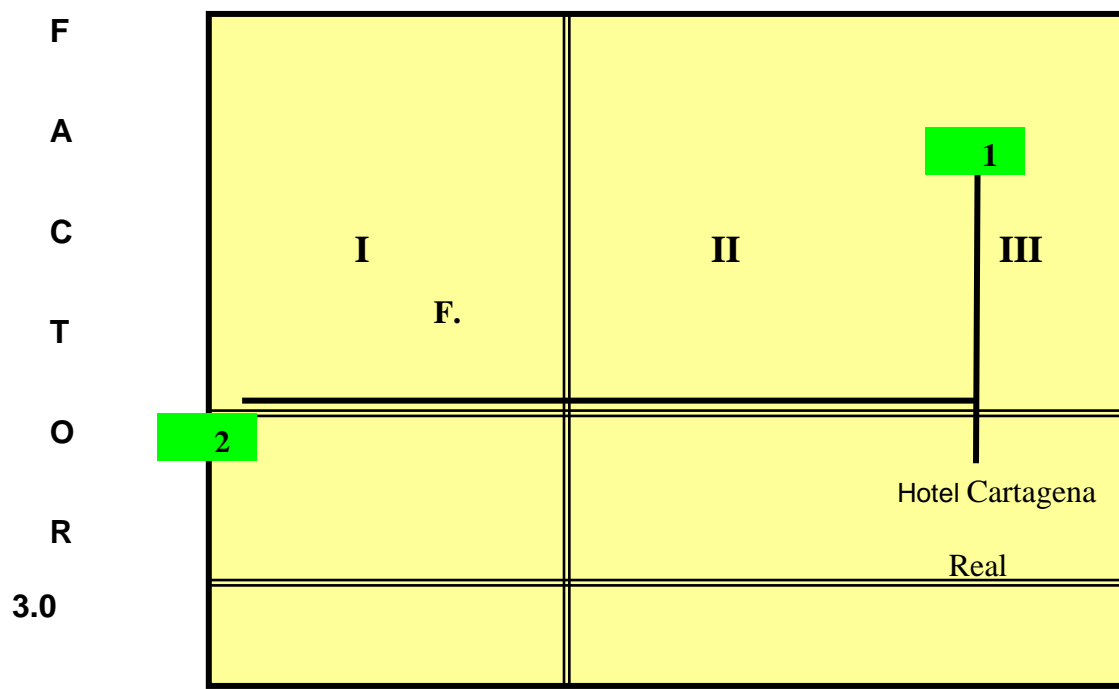
El análisis de esta matriz le permite al Hotel Cartagena Real, identificar la estrategia a seguir, si los resultados quedan en el cuadrante 1 y 2 la empresa define la estrategia de crezca y desarróllese, si queda en las casillas 3, 5 y 7 la empresa está en la posición resistir, si queda en la 6, 8, 9 la empresa está en la posición de coseche o elimine y se definen las estrategias a seguir.

A continuación se presenta la Matriz Interna y Externa

Imagen 2. Factores Internos y Externos (MIME)

MEFE: 2.99

MEFI: 1.77Fuente. La autora.



Teniendo en cuenta la información ponderada de los factores internos y externos, se realizó la matriz interna y externa, la cual arrojó los siguientes resultados: el Hotel Cartagena Real de la ciudad de Cartagena se sitúa en el cuadrante seis, es decir, la empresa está en la posición de cosechar o eliminar, aquí se encuentran amenazas ambientales críticas y la estrategia que se propone es estrategias de defensas corporativas.

Cuando se implementa una estrategia defensiva se busca estabilidad al hacer énfasis en un dominio de operaciones estrechas, en una industria bien definida. Tienen negocios bien establecidos que buscan proteger. Dentro de su nicho limitado, los defensores buscan agresivamente impedir que los competidores entren en su terreno. Otra estrategia que puede utilizar el Hotel Cartagena Real, es realizar alianzas con las aerolíneas y transportadoras para ofrecer paquetes turísticos.

Objetivos estratégicos y globales

Estratégicos a corto plazo

- ✓ Posicionar y mantener la capacidad instalada del Hotel Cartagena Real, en el presente año 2018 y el próximo 2019.
- ✓ Contratar un jefe de mercadeo especialista en marketing y servicio al cliente, que establezca las estrategias a utilizar y oferte los servicios prestados por el hotel actividad realizada año 2018.
- ✓ Incrementar en un 20% la ocupación hotelera los fines de semana, al pasar de un 50% a un 70% en el presente año 2019.

- ✓ Reducir costos en un 10% en el año 2019 mediante la estrategia de renegociación de precios con proveedores.
- ✓ Capacitar al personal en la prestación de servicios empresariales con el fin de mantener la base de clientes actuales, logrando su fidelidad y preferencia en el año. Actividad realizada en al año 2019 – 2019.
- ✓ Capacitar al personal en la prestación de servicios turísticos, con el fin de satisfacer sus necesidades y asegurar que vuelvan en próximas ocasiones. Actividad realizada en al año 2018-2019.
- ✓ Incrementar el nivel de satisfacción y lealtad del cliente por medio de un programa de servicio al cliente que permita identificar necesidades y medir niveles de satisfacción. Actividad realizada año 2018– 2019.

Globales largo plazo

- ✓ Implementar un plan estratégico 2019-2023 para el Hotel Cartagena Real de la ciudad de Cartagena, con la participación de todos los colaboradores del hotel, que permita el direccionamiento estratégico del negocio.
- ✓ Invertir en desarrollo de infraestructura, para generar el espacio y ubicación de los vehículos, la realización o ampliación del Bussiness Center con toda su dotación correspondiente incluyendo el servicio de Internet, equipos de sistemas para satisfacer las necesidades de los clientes. Actividad realizada año 2017-2018.
- ✓ Incrementar en un 90% la participación de los clientes turistas en los próximos tres años, un 30% por cada año.
- ✓ Implementar un sistema de gestión de ISO 1800/2015 en el año 2019.

11. Conclusiones

- ✓ El Hotel Cartagena Real tiene 28 años de permanencia en el mercado, prestando el servicio de hotelería tres estrellas, en la actualidad está en el proceso de implementación de un sistema de gestión de calidad, por tal motivo se diseñó el plan estratégico como insumo requerido para tal fin y así poder cumplir con las exigencias de COTELCO.

- ✓ Implementar un plan estratégico le permite al Hotel Cartagena Real re direccionar su negocio con el propósito de tener un horizonte que lo guíe hacia dónde va y como lo va hacer y de manera seguir creciendo en el mercado.

- ✓ Se realizó un direccionamiento estratégico que permitió identificar e integrar los principios corporativos, los valores, la misión y la visión del Hotel Cartagena Real.

- ✓ Se realizó un diagnóstico estratégico que permitió identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, como también los objetivos a corto y largo plazo del Hotel Cartagena Real.
- ✓ El Hotel Cartagena Real debe incrementar la participación en el mercado, regional y nacional, mediante un trabajo comercial y publicitario para lograr la ocupación en 100% los fines de semana.
- ✓ El Hotel Cartagena Real ofrece un portafolio de servicios amplios, sin embargo algunos clientes manifiestan que le falta una sala o salón de Internet, un gimnasio, casino, discoteca, entre otros.
- ✓ El Hotel cuenta con una oportunidad muy buena que le ayuda a captar clientes como es la política de seguridad democrática y las caravanas vive Colombia viaja por ella, junto con la Ley Emiliani que estimula la recreación y por ende el turismo.
- ✓ En cuanto al análisis competitivo el Hotel Cartagena Real no tiene muchos competidores, no muestra un alto número de sustitutos, el poder de negociación con los proveedores es medio y con los proveedores de servicios públicos es alto, el poder de negociación de los clientes se encuentra en un nivel medio debido a que existen varios hoteles que prestan el mismo servicio.
- ✓ Se realizó un plan de acción para los objetivos a corto y largo plazo que se proponen en el plan estratégico, contiene estrategias, actividades, presupuesto, tiempo y responsables.

✓ Al momento de realizar el análisis de la matriz externa e interna resultó que se proponen estrategias defensivas donde se busca estabilidad el negocio al hacer énfasis en un dominio de operaciones estrechas, en una industria bien definida. Tienen negocios bien establecidos que buscan proteger. --Dentro de su nicho limitado, los defensores buscan agresivamente impedir que los competidores entren en su terreno.

12. Recomendaciones

✓ Se recomienda implementar herramientas de manejo gerencial y administrativo que le permita al Hotel Cartagena Real no enfrentarse en determinados momentos a cambios bruscos en el mercado que comprometan su supervivencia.

✓ Se recomienda aprovechar las oportunidades y fortalezas que tiene la empresa y mejorar las debilidades y contrarrestar las amenazas que se presentan en el entorno.

✓ Se recomienda implementar y mantener el plan estratégico propuesto que le permitirá al Hotel Cartagena Real tener un horizonte claro, ordenado y medible de sus actividades.

- ✓ Se recomienda que el Hotel Cartagena Real incremente su participación en el mercado por medio de un trabajo comercial y publicitario, ampliando nuevos nichos de clientes como clientes institucionales, y turistas.

- ✓ Se recomienda al Hotel Cartagena Real crear un programa de capacitaciones administrativas, gerenciales, de servicio al cliente y trabajo en equipo y planeación estratégica para seguir prestando un excelente servicio al cliente.

- ✓ Se recomienda que el Hotel Cartagena Real realice las inversiones que permitan que el hotel preste servicios más integrales.

- ✓ Se recomienda que el Hotel Cartagena Real adicione en sus servicios los que sugirieron los clientes como: sala o salón de Internet, un gimnasio, casino, discoteca, entre otros.

- ✓ Se recomienda que el Hotel aproveche sus fortalezas y neutralice sus amenazas.

- ✓ Se recomienda que el hotel Cartagena Real ejecute el plan de acción.

Anexos

Imagen 3. Panorámica del Hotel Cartagena Real



Fuente. Hotel Cartagena Real

Imagen 4. Piscina del Hotel Cartagena Real



Fuente. Hotel Cartagena Real

Bibliografía

- Congreso de la República. (2012). Ley general de turismo. Bogotá: Diario Oficial.
- Congreso de la República. (2017). Estatuto tributario. Bogotá: Diario Oficial.
- Corpotur. (2014). Plan sectorial de turismo 2014-2018. Caratgena.
- Eliott. (2001). Equitable Payment. New York: John & Sons.
- Lemaitre. (2016). Breve Historia de Cartagena. Bogotá: Norma.
- Levinson. (2005). Reciprocation: the relationship between man and organization”, en
Administrative science . New York: Science Quarters.
- Méndez. (2014). Metodología. Guía para adelantar trabajos de investigación en ciencias
sociales. México: Macgraw Hill.
- Porter. (2016). Competitive Advantage. Limusa: México.
- Serna. (2016). Gerencia Estratégica. Bogotá: Ecoe editores.
- SITCAR. (2017). Informe de estadísticas del sector turístico. Cartagena.